

《心理学中的管理方法》

洞悉人性，管理则事半功倍

培训师：冯颂阳 25年培训经验/复旦大学经济法学士/《哈佛商业评论》博士/专著四本

职业经历：农夫山泉(快消)养生堂(保健)法国达能(食品)法国娇兰(美妆)德国黛安芬(服装)

擅长：领导力/管理技能/职业化/沟通与性格分析

时长：1天（6小时/天）

人数：不超过60人效果最佳，6-8人/组为宜

形式：理论讲解/实例解析/提问互动/角色扮演/教练引导/分组讨论/视频学习/测评及解析

流程：课前调研 + 课中训练并**交付工具包** + 课后答疑或辅导，**使培训真正落地**

本课程适合哪些人来听？

- 感觉不能理解下属、尤其是新生代下属，希望能更有针对性地、更有效地管好下属的管理者
- 有一定管理基础，对本课程的各种痛点有共鸣，希望提升自己的管理实效的管理者
- 在与下属交流、交心或提高求、或批评下属方面有困难的管理者
- 对心理学和人的行为反应感兴趣，希望把心理学知识，尤其是个体反应和群体反应知识用于管理中的专业人士

课程优势：

- 讲师以三十五年的心理学研习背景，把最新最前沿的心理学研究和心理学知识融入现实的管理场景中，让学员通过九个案例，更深刻地体察人性并掌握高效的管理方法和手段
- 极大地拓展学员对人的认识和预测能力，帮助学员习得能实现双赢的、长久有效的管理技能

课程大纲：

※前言：管理十诫

避免十个常见错误，管理能力更上一层楼。

第一单元 人性

场景一

任性的员工：你的一个下属，前几天还在热情洋溢地配合生涯计划、表示要努力发展自己。你还没欣慰上几天，她忽然提出辞职、不干了。这样的员工怎么带？

1、利用人性中的魔和佛

(1) 人性中有魔，也有佛

道格拉斯麦格雷格著名的XY理论以及他个人的管理实践

人性，就是一簇相互冲突的倾向的融合：

列举相互冲突的本能：

勤快 vs 懒惰，善良 vs 邪恶/严酷，自私 vs 无私，长期规划 vs 即时满足……

(2) 上级也需要同时是佛，也是魔

呈现佛的一面：

- 你的意义感对我很重要；
- Your family always comes first；
- 我的存在就是帮助你发展自己

配合魔的一面：

- 控制和亲近；
- 尊重和漠视感受/自动忽略；
- 给他空间和不给他选择。

工具 1：三种需要的平衡。

工具 2：识别面试撒谎

场景二

懒散不上进的员工，怎么处理？

公司希望调职或给她升职，她说“我就在舒适区，我就不想动。加工资？我不在乎”

2、自我预期管理

- (1) 皮格马利翁效应，自我预期会变成现实，现代心理学最大的谎言？
- (2) 管理者和下属，都需要自我预期管理

A 员工的生涯规划和自我管理

B 上司的管理发展路径

- (3) 管理者的基本责任：迫使员工发挥潜力

人生的乐趣在于知难而上

不（要）剥夺员工成就自己的可能，不（要）纵容员工耽误自己。

- (4) 行为建议和步骤

- 运用手中的王牌
- 攻心为上
- 感化和严格要求

工具 3-4：人员分析表；OJT 检查表

场景三

工作日复一日单调乏味，员工越来越像老油条，抱怨也越来越多。个别的甚至出现心理问题。

3、工作倦怠

- (1) 无处不在的职场倦怠、“在职退休”

普遍存在的职场倦怠；一个社会学新名词：languishing

人为什么会无聊？无聊是怎么回事？

关于无聊和无力感的研究

- (2) 员工心理健康建设

处理 languishing 的 8 个建议

怎么让工作环境变得趣味盎然一二三四

- (3) 打造强势文化，对员工强势要求，传递能量和热情

工具 5：改善情绪的十个方法

场景四

新生代显得对团队无感，对公司使命无感，似乎是对什么事都淡漠的空心人

4、归属感

(1) 心理学对归属感的研究；

“邪教为什么有强大的力量”了解下？给我们什么启发？

人为什么参加社会运动？

越来越孤寂的现代人，越来越重要的归属感

(2) 谈谈社会疏离

疏离的产生和后果

(3) 以强大的团队精神吸引员工

态度改变和团队影响

上司对团队氛围的至关重要的影响。

因公司而来，因上司而走。盖洛普的案例/数据。

分组讨论：公司和团队怎么提供归属感？

反面工具 6：权威引诱普通人作恶的十个条件因素

第二单元 爱

场景五

对公司无情的员工怎么处理？

员工业务做得不错，但对公司没感情，不断要求加薪，还暗示自己随时都有离职的可能。

“明天就可以找到工作、去别的地方上班”。

5、用爱管理

(1) 最好的管理都跟爱有关：

- 规章制度有理有节
- 日常事务人性关怀
- 对员工表现重视和尊重

人性化 vs 制度化；人性化 vs 人本管理

(2) 团队氛围和文化的培养

(3) 管理者的人格魅力培养

人格魅力的来源：能力，服务，牺牲

分组讨论与体验式练习：你最喜欢佩服/让你最讨厌最难受的上司/老师/前辈是谁？

他有怎样的性格和特质？你有多少这些特质？你怎么可以接近他或避免成为他？

(4) 与下属交心

- 怎么走进下属心里？
- 怎么知道下属想什么？

工具 7：管理者人格魅力清单

场景六

真实案例：一个曾经的关键员工（人力经理）发生了坏的质变，认为自己掌握了公司的机密（少交社保），以此要挟公司。交给他的工作都不做，通知开会都不来，还扬言公司不敢炒他，在团队里造成了很坏的影响。作为他上司，你怎么办？

6、用爱沟通

(1) 沟通四频道：内容、诉求、关系、情绪

沟通中四个频道如何体现

体验式练习：四频道方法的使用

(2) 非暴力沟通的四个关键因素：观察、感受、需要、请求
非暴力沟通的神奇效果

(3) 吸引型和敦促型沟通方式

测试：你的沟通方式是吸引型还是敦促型？

(4) 积极的、消极的、主动的、被动的沟通，以及练习

(5) 案例研习：用爱沟通的范例

工具 8：沟通的四个频道

工具 9：吸引型沟通法

场景七：

不能适当地接受批评的下属

当给下属做工作指导和批评的时候，下属表现得无所谓，并且具有很强的抗拒表现；批评之后，工作积极性直线下降。这个局怎么破？

7、用爱批评

(1) 不带愤怒的批评

提供负面反馈就一定要产生抵触、让双方都情绪紧张吗？

- 批评时，带着爱和温柔。温情，好奇，同情之理解
- 心平气和、带着温情的批评是最佳批评
- 批评的时候对事不对人

(2) 怎样的批评能让员工感觉更好？

- 传递热情的批评
- 批评控制在 30 秒：一对父母如何处理女儿严重犯错
- 批评时，不给对方反感的理由

工具 10：最佳批评方式

场景八

拒绝配合工作的同事

市场部马上要开展一个重要的推广活动，这项活动需要运营部的支持，但运营部总监正好被市场部门某员工的一个工作瑕疵惹毛了，直接表示拒绝配合。作为市场部总监，你怎么办？

8、用爱谈判

(1) 谈判与妥协之间

有人的地方，就有冲突；有人的地方，就有江湖

- 案例研习一：借钱不还的实例
- 案例研习二：哈佛商业谈判案房租案

爱是最好的、甚至唯一的解药

(2) 对抗中交流的七个技术点

- 对人温和，对事强硬；内心坚定，姿态柔软。
- 不做“阵地谈判”
- 避免扳机字眼
- 坦白地表达自己的不安
- 准备好随时离开的借口

- 始终维护对方的自尊，表示信任
- 即使对方是人渣，你也要说爱他

工具 11：哈佛双赢谈判原则

场景九

他俩为什么总有冲突？

两个员工，都是有责任心、主动负责的好同事，但就是基于个性/习惯的不同，互相看对方不顺眼，影响日常工作的开展，甚至相互投诉。怎么处理？

9、用爱处理冲突

人的基本性格分类

- (1) 天赋和基因差异
- (2) 四种主要的天赋性格差异
- (3) 不同类型相处的原则

- 理解不同的动机、偏好和冲突风格
- 不要因为对方跟自己不同就认为对方是错的
- 每个人都跟每个人一样，跟一些人一样，跟任何人都不同

- (4) 保持健康的冲突水平

何为健康的冲突？何谓失调的冲突？

建设性冲突的价值

保持健康冲突的方法

工具 12：MBTI 性格类型测试及应用

本课程共提供十二项实用工具。